

# 日系製造業における異文化対応の事例

貴 田 捷 雄\*

## はじめに

日本経済は、成熟化に加え、少子・高齢化社会の到来などで、今後の国内市場での高成長が期待し難い。その為、日系製造企業には、今後も高成長持続が予想されるBRICs市場など、海外ビジネスの発展に大きな期待がある。しかし、海外依存度の大きさに比べ、事業体制は依然として多くが国内中心のままであり、外国人材の活用による異文化対応力の向上など、真のグローバル企業への変身は喫緊の経営課題と思われる。そこで、筆者が電機会社において、対中国を中心に関わってきた国際ビジネスの諸経験を基に、日系製造業での異文化対応事例について考察してみたい。

## 1. 経営課題としての異文化対応の認識

### ①異文化対応への認識が高まったのは最近

多くの日系製造企業の国際ビジネスにおいて、異文化対応の重要性が強く認識されだしたのは、比較的最近のことと思われる。その理由について端的に言うと、従来の日本（本社）サイドのスタンスとしては、「忙しいし、海外問題は特殊であるので、できるだけ現地で対応してくれ」ということが一般的であった。また、海外の現地サイドの対応例としては、a) 現地駐在幹部は目の前の仕事に追われ、異文化理解を深く考える余裕が無かったこと、b) 製造企業の進出では駐在幹部が比較的年配の技術系出身の人材が多かったこと、c) 外国語能力の不足もあるが、駐在員幹部が自ら現場に出て現地人との親密なコミュニケーションを図る熱意に乏しかったこと、などの要因が考えられる。

---

\* 元三洋電機 シニアアドバイザー

しかし、それにもかかわらず最近になって企業に異文化対応の認識を急速に高めさせた要因は、a) 海外事業のウエイト拡大、b) 現地に密着した経営へのシフト、c) 経営管理機能のグローバル化対応、d) 海外ビジネスでの企業リスク増加、などである。

#### ②海外事業のウエイトが飛躍的に拡大

最近、日系製造企業の海外事業のウエイトが、売上面でも利益面でも飛躍的に拡大し、従来の国内中心の経営から、海外を重視したグローバル経営への速やかな転換を迫っている。経済産業省「平成16年海外事業活動基本調査」によると、2002年度、日本製造業の海外生産高は66.4兆円で、4年連続の増加となった。分野別では、輸送機が26.2兆円で1位であり、(情報通信機械+電気機械)は18.1兆円で2位となっていて、この両業種を合わせると製造業全体の68.6%となり、日系製造業の海外進出の二本柱となっている。また、海外生産比率は、国内全法人ベースで17.1%であるが、海外進出企業ベースでは41%と過去最高である。海外進出会社の業績を利益面でみても、全産業現地法人の海外売上高経常利益率は2.8%で、国内法人の2.3%を上回ったが、製造業に限れば4.1%と過去最高。特に製造業では国内よりも海外で多くを稼いでいる実態が浮かび上がる。

ちなみに、各個別企業の海外生産比率の事例をみても、03年度では、松下電産が54%、三洋電機が50.5%、東芝(02年度)が41%と何れも大変高い比率を示している。最近、驚異的な発展をしている韓国企業の例では、総売上高に占める03年度の輸出比率は三星が78%、LGは76%と成っている。両社とも韓国国内市場の狭さという問題を克服し、海外市場での飛躍を中心に事業の驚異的な成長拡大に成功している。

#### ③現地に密着した経営へのシフト

海外事業拠点における経営課題の質的变化が、現地に密着した現地化経営へのシフトを促している。電機製品メーカーのアジアなど発展途上国への海外進出は、当初は対欧米輸出向けの円高回避策や安価な製造拠点確保を主目的としてきた。そのため、海外駐在者の幹部要員を選定する場合には、設計、生産技術、品質管理など「モノづくり」を中心に人選されるケースが多かった。しかし、90年代になり、中国を含めアジアのビジネスでは、地域の急速な経済発展の結果、販売市場としての取り組みが重要性を増してきた。更に、国際調達センターや物流拠点、R&D拠点など、より多様で高度な専門機能を包含した現地完結型経営を目指すようになった。その為、現地社会とのより広範で深い交流が必要となり、日本文化や日本人幹部のみを中心にした日本的経営では難しく、異文化への理解や現地人材の活用をベースにした現地密着型の経営へのシフトが喫緊の課題となった。

#### ④経営管理機能のグローバル化対応

日本の高度成長が終息し、円高やグローバル経済の急激な進展など企業環境の激変により、従来の何でも日本中心の事業構造から、「a. グローバル視点での全社最適化を目指す戦略経

営への構造改革」が不可欠になってきた。また、世界経済のグローバル化進展は、従来型の日本的経営システムに対して、経営の透明性と公平性確保、株価と配当の重視、効率性と収益性重視、人事評価の適正化、男女の機会均等など、「b. グローバルスタンダードの観点からの見直し」を迫っている。上記二つの理由から、生産機能や販売機能だけでなく、全社経営管理機能面でも、全社戦略システム、決算制度、人事労務制度、情報ネットワーク等のグローバル化対応が焦眉の急となった。事業構造や経営管理機能の改革を早期に実行していく為に、人材活用面でもこれまでと違って、即戦力のある高度な専門家、異能と言われる創造性豊かな人材へのニーズが高まり、優秀な外国人の本社採用や女性幹部の積極的登用などを推進している。とは言え、日本でも若者を中心に、特定企業への忠誠心や帰属意識は急速に薄れつつあり、納得のいく職場を求めての企業間移動も珍しくなくなってきた。最近の若者の会社観や仕事観の変化は、日本の社会経済体制や企業改革の影響による自然な帰結とはいえ、日本国内の人事管理でも外国並みに異文化対応が必要になって来ているのかもしれない。

#### ⑤海外ビジネスでの企業リスク増加

日本の中国進出ブームに冷水を浴びせた中国での反日デモの発生や、後述（3. 日系企業の海外トラブル事例と異文化）の通り、異文化が関係すると思われるトラブルが日系企業の海外ビジネスで多く発生しており、企業リスク対応の観点からの異文化対応の重要性認識を加速していると思われる。

## 2. 異文化対応が重要な国際ビジネスの課題

国際ビジネスにおいて、異文化対応が重要と思われる課題について、企業の視点と、個人の視点で具体的事例を考えたい。

### ①企業の国際ビジネス課題

#### A) 全社戦略では、“Know What”の明示

日本の本社部門での国際ビジネス課題には、グループ海外事業統合戦略立案・推進、海外会社の経営管理、グローバル資金管理、輸出入ビジネスの拡大、海外要員の確保と教育、グローバル情報ネットワークシステム構築、海外会社社員との経営方針や価値観の共有など広範なテーマがある。然るに、現在のように世界の巨大企業間でのサバイバル競争が熾烈になった時代には、戦略の集中度や実行スピードの差が企業業績に直結する。それ故に、長い歴史と優秀な社員を抱える多くのグローバル企業の戦略では、“Know How（どういうやり方か）”ではなく、“Know What（何をするのか）”のプライオリティーや目標明示が重要になっている。

#### B) 海外要員の確保と活用

海外要員の確保と活用では、まず、現地人材に尊敬されるに足る優秀な日本人駐在員幹部の選定が前提になる。権限があっても、尊敬されなければ、現地の人材活用は覚束ない。併せて、現地文化に精通した優秀な現地人材を、会社の幹部や専門スタッフとして如何に活用できるのか、この巧拙が経営の成否を左右するようになってきた。

### C) 現地会社での異文化対応の多い業務

現地会社経営で異文化対応の多い業務としては、現地市場販売、宣伝広告、現地人材の確保、労務管理、現地会社への技術移転、クレーム対応、渉外、地域交流などがある。これ等については、現地人材の活用の視点から後述（7. 異文化ビジネス対応の為の外国人材の活用）で一部を取り上げる。

## ②国際ビジネスと社員や家族

### A) 個人の問題としての異文化との遭遇

グローバル化の進展で、社員や家族も異文化対応の問題に直面する機会が急速に増えている。外資系企業への就職の場合は当然であるが、日系企業勤務でも突然の海外拠点勤務があり、例え国内勤務の場合でも、広範な職場で外人社員、外国語資料、海外からの来客など、異文化との遭遇の機会が日常的に増えている。また、海外派遣の場合には、配偶者や子供などの同伴家族が異文化適応で深刻な問題に直面する例もあるが、体験的には女性よりも、期待されて海外勤務についての男性の方が、異文化適応で苦勞する割合が高いように思う。その理由としては、女性の方が語学の習熟が早い（または習得の機会が多い）こと、男性は仕事のストレスが重なる場合が多いこと、女性の方が精神的に異文化適応に柔軟でストレスへの耐性も強いこと、などがあると考えている。

### B) 海外要員に必要な知識と能力

海外要員に望まれる外国知識としては、担当業務知識に加えて、駐在地域の外国語、法律、政治社会情勢、国民感情、現地マナーなどがある。また、望まれる能力としては、コミュニケーション（言葉以上に気持ちが通じあうこと）、プレゼンテーション（論理性や説得性）、交渉、社交性、国際センスなどがある。これ等の知識や能力を身につける為の社内の海外要員教育制度もあるが、あくまで補足であり、社員の自律的で継続的な自己学習が必要である。とは言え、国際ビジネスに必要な上記の専門知識や能力を、短期間で身につけることは、通常のオン・ザ・ジョブや自己啓発だけでは難しい。日本国内でも多くの国際関係学部を持つ大学があり、最近は海外の大学でMBAの資格をとる留学生が増えた。これ等の人達は、外国語能力や専門知識の素養があり、海外事業の強化を図る企業からは、即戦力要員として期待するところが大である。しかし、実務現場での「交渉」、「企画」、「人脈形成」などにおいては、経験に意味があり、交渉センス、創造的発想力、人柄などの個人的資質も重要で、なかなか一朝一夕には能力を発揮し難い面もある。

### 3. 日系企業の海外トラブル事例と異文化

日系企業が米国と中国で、実際に直面したトラブル事例等について、異文化の視点から考察してみたい。

#### ①米国での事例

##### A) 個人の人権尊重の価値観

“セクハラ”や“採用・昇進の差別”などは、日本でも同様の訴訟はあるが、裁判で有罪者に課せられる罰や賠償金は、日本と比べ米国の方がはるかに厳しい。滞米日本人による、“上司のセクハラ発言”、“夫による妻への殴打”、“親の子供への体罰”、“親子心中”などの事件が、人権問題として現地で大きな批判を浴びたことが何度も報じられている。これ等は、弱者（特に部下、女性、子供等）への人間としての権利の尊重に対する、日米間の価値観の差に起因するものである。セクハラの問題は、日本でも最近は司法対応やマスコミ報道などで企業も注意するようになって、少なくとも表面的には減少したと思われる。米国では、男性上司が女子社員に対して、勤務時間中に食事の誘いをするだけで、職権乱用のセクハラと訴えられる恐れがある。“夫による妻への殴打”、“親の子供への体罰”などの事件についても同様であるが、現地文化を考慮しない駐在日本人の不用意な言動が災いして批判を大きくしている面もあるようだ。“親子心中”については、日本では小さい子供を一人に残しては可哀想という日本的な情念からであり、そこまで追い込まれた親の事情が同情される場合もある。しかし、親子の情を犠牲にしてでも離婚を優先することが多い米国では、小さいとは言え一人の人間である“子供の生きる権利を奪う”ことは、事情が何であれ絶対許すことのできない重罪であり、同情されることはない。

##### B) 組織統制と個人の自己責任

映画「私は貝になりたい」でも日本人に大きな衝撃を与えた、極東軍事裁判でのB・C級戦犯の悲劇は、日本人に忘れてはならない教訓を残した。「上官の命令は天皇の命令であり絶対服従で、反対できない部下には命令実行の責任は無い」と考えた日本人と、「例え上官より命令されたとはいえ、その実行は人格的に自立した部下個人の判断に基づく責任」と考える米国人との、規範や文化の差が大きく影響している。更に、「やられたら、やり返す」米国人の西部劇的報復の文化による、勝利者の政治的ショーであったのだろう。これと同様の悲劇は、現在のビジネスマンにも起こりえる。例えば、組織の方針に沿った為に結果的にサラリーマンがビジネス上で違法行為をすれば、日本では会社組織内の権限や責任及び事情等が重視されるが、米国では組織内での地位に関係なく、独立した人格を持つ個人としてルール違反、権利侵害、差別等について厳しく行為責任を追及される。従

って、米国では個人の方も、契約や金の支払いに際しては、自己責任として細心の注意を払う文化が、日本よりは強く醸成されている。一方、日本人には、「上からの高圧的指示への盲目」、「法的な対決心の欠如と安易な金での解決」、「リスク発生時の精神的パニック」など、個人としての対決が必要な場合に文化的に精神面の弱さがある。判断力の乏しい、老人と若者を主に狙っているとは言え、「俺、俺」詐欺や「振り込め詐欺」の被害件数と被害額の大きさに如実に表れている。

### C) 日本の自制

米国自動車会社GMの苦難に対する、トヨタの友好的対応は、上杉謙信の武田信玄への塩送りや、“勝つことばかり知り、負けることを知らぬは、害その身に至る”という家康遺訓などを思い起こさせる。これは、“勝つことばかり”追求するアングロサクソン流では考え難いことであり、三河に本拠を置く勝者の自制的な日本的対応と言えるのではないか。

## ②中国とのトラブル事例と日本文化

### A) 差別感と民族意識の高揚

中国で日系企業等に発生した、異文化が絡むトラブル例としては、東芝のパソコンソフトのバグ（米国では補償したのに中国では無視との抗議）、ソニー製DVD修理対応へのクレーム（黄砂が原因との社員発言に消費者が抗議）、JALの顧客対応（中国人乗客を接客対応で差別したとの抗議）、トヨタ自動車の虎が敬礼する宣伝への抗議、西安大学での日本人留学生の寸劇内容への抗議、反日デモ、など枚挙に暇がないほどである。反日デモの原因には、中国の国力発展に伴う覇権的要因や国内政治的要因（国内の問題から国民の目を逸らさせる狙いなど）などがある。しかし、中国とのトラブル事例では、中国人の差別感と民族意識の高揚という精神文化的摩擦が常に底流にある。小泉首相の靖国神社参拝問題では、日本人には死者は全て往生して「仏様」や「神様」になるので、生前の行為をご破算にして祀る文化がある。「善人往生す、いわんや悪人おや」の思想であり、「水に流す」文化である。一方中国では、支配体制が代わり、前の体制が国家的悪とされると長く非難罵倒され、焚書坑儒があり、墓も暴かれる。死者に対する「許容と祀りの文化」と「裁きと指弾の文化」の差が影響している。

### B) 日本文化の弱点

水に流す日本文化にも問題は多々あり、例えば、戦略面でも倫理面でも過去の失敗について、徹底的な原因追求と反省をせず、同じ失敗を何度も繰り返すという欠点がある。企業経営でも、失敗原因を環境変化や担当者の責任に帰し、経営課題としての深い分析や追求が不十分で、組織知としての学習結果の共有が乏しいなどの事例も多い。つまり、PLAN⇒DO⇒SEEの経営活動のサイクルの中で、SEEの部分が一般的に弱い、なおざ

りにされがちである。

### ③国際トラブルへの企業対応

国際トラブルへの企業としての組織的対応は、一般的には企業リスク管理の一環でなされることが多い。企業のリスク管理体制の中で、多方面に異文化対応の組織能力の強化が必要であるが、その核心は国際業務担当部門への高度な専門スキルをもった優秀な人材の確保である。優秀な人材の要件とは、コミュニケーション能力、異文化理解力、法律等の専門スキル、交渉能力、人脈形成力などである。社内の人材が弱いか不足の場合には、外部の専門機関や専門家の活用も有効であるが、あくまで判断の主体は社内でなければならない。場合によっては、日本政府や関連業界団体の支援を仰ぐことも必要である。海外に地域統括会社を設置している企業の場合には、地域の企業リスク管理指導は統括責任者の最重要の仕事の一つである。現地における、自社の地域貢献のPR、現地政府やマスコミとの人脈形成、いざという時に頼りになる現地機関や現地人材の確保など、日常的なリスク対策活動の蓄積が重要である。合弁会社の場合は、現地パートナーとの信頼関係やパートナーからの協力が、いざという時に大きな支えになる。加えて、現地会社社員の結集した支持を得ることは、地域政府などからの支援を容易にし、問題解決の重要な契機になる場合が多い。

## 4. 文化の源泉、日本文化の特徴と企業風土

異文化ビジネスを考えるには、日本文化と外国文化との差異の理解が不可欠となる。先ず文化差異の源泉を一般的に考察し、次に日本文化の特徴、及び日本企業のビジネス風土への影響について、体験的に捉えた特徴を述べる。

### ①文化と文化差異の源泉

#### A) ビジネスでは価値観と思考特性の理解が重要

文化（culture）とは「真・善・美」に関わる考え方や精神特性、生活習慣などであり、文明（civilization）に較べてより精神性が強調され、芸術や料理など広範なものを含む。しかし、国際交渉、現地人材管理、海外市場マーケティングなどのビジネスの現場では、異文化理解については特に「価値観」と「思考特性」の二つが重要との印象を持っている。例えば、ビジネス現場で大切な仕事観や労働観は、各々の地域の文化が持つ価値観や思考特性の差によって、地域間で大きく異なる。

#### B) 文化差異の源泉

文化の差異発生の源泉について考察することは、その地域への興味を倍加するし、ビジネス遂行に必要な異文化の理解の深化に役立つ。各地域の気候風土、宗教、歴史、政治社会体制、教育普及度、経済発展度など、多元的要因が複合的に文化に影響しているが、そ

の中でも特に影響が大きいと感じるのは、「気候風土」、「宗教」、「社会経済体制」の三つである。同じアフリカ系の黒人でも、アフリカと米国では文化が大きく異なるのは、歴史の差による「社会経済体制」、「経済発展度」、「教育」などの影響が極めて大きいことを示している。とはいえ、身体的運動能力の高さやリズム感などは、遺伝子として今でも共有しているようである。

#### C) 気候・風土と勤労観（努力が報われるか）

気候風土の影響例では、砂漠地域では農業ができず、「人間の努力や工夫」の余地があまりにも些少である。常に人間の力の及ばぬ自然の猛威があり、生き残るために自然資源の確保と奪い合いが避けられないし、移動が多く定住人口が少なく、部族社会である。一方、農業・漁業に適した温暖な平地の地域では、「人間の努力や工夫」が報われ、勤勉の思想が容易に起こりえる。人口も多く定住する為に、文明の発展が容易となる。また、熱帯地域や南洋では、常に自然の恵みがあり、飢えることなく、凍死する心配も無い。余分な食料保存は腐る心配があり、明日の為に蓄積の必要性は薄く、必要以上に働く動機に乏しい。

#### D) 儒教の影響

マックス・ウェーバーはプロテスタントの宗教的倫理観のみが合理主義や勤勉の精神を生み、欧米の経済発展に寄与したとしている。しかし、東洋文化においても、例えば儒教は方法が倫理的に正しければ、理想とする礼社会を維持するに必要な、富の獲得や努力を否定しなかった。現実には、儒教は日本をはじめ東アジアのビジネス風土形成過程で思想的に大きな支えとなり、西洋各国に劣らぬ東アジアの経済発展に寄与してきた。

「修身」は、修養による自己の確立であるが、集団や会社における個人の態度として、自己抑制、生涯学習としての向上心、勤勉等を涵養した。「齐家」とは、家族基盤の確立であるが、組織や会社を擬似家族とみなしての奉仕精神や帰属意識を育んで来た。中庸思想は、偏らず常に安定していることであるが、集団や会社の利害関係者全体の調和を重視する経営風土の基盤となってきた。また、人間関係の心の繋がりである「信」を重んじる倫理観は、華僑社会に典型的に見られるが、ビジネス仲間同士での取引の担保となっている。契約を取引の絶対の担保とする欧米の伝統的文化とは異なる。

#### E) 東アジアの文化的共通基盤

東アジアの漢字文化圏に大きな影響を与えたのは「儒教」と「大乘仏教」である。インドに起こり、本来は富貴やその欲望をも貪りとして否定した仏教も、中国を経由する間に大乘仏教として、親孝行、勤勉・儉約等が美徳として追加され是認された。日本、韓国、台湾、シンガポールなどは、倫理・道徳面で勤勉や向上心の精神文化を共有し、この基盤の上に西洋に劣らぬ経済発展に成功している。また、サミュエル・ハンチントンは、日本



は、欧米との文明や文化に明確な差異があるが、東アジアに対しても文明や文化及び社会に差異や独自性があり、将来的に地域経済の中でも孤立の危険性があると述べている。現実には、中国や韓国と日本の間には、難しい政治・外交的対立や文化差異は確かに存在する。とは言え、日本は、両国と漢字や儒教や大乘仏教など重要な文化基盤を共有しているし、今や経済的相互依存関係はますます強固になっている。また、米国とは、民主主義、資本主義市場経済、自由貿易などの基本的理念や社会体制を共有し、産業経済や金融関係も不可分の関係になっている。従って、政治や外交的対立を平和的に克服できれば、文明や文化差異の面からの日本の孤立の恐れは心配ないと考える。

#### F) 宗教的な異文化摩擦

一方、同じ仏教国でも東南アジアの小乗仏教国やイスラム教の国では、必要以上に働き、富を蓄積することには、相対的に淡泊といえる。東南アジア諸国では、中国文化を体現している華僑が、辛苦に耐え終には経済的成功を収める例が多い。彼等が時として地域の排斥に遭うのは、妬みや異民族であることだけでなく、地域文化との行動様式の差異から生じる摩擦でもある。欧州においては、非キリスト教徒であるユダヤ人への排斥の長い歴史があり、現在もイスラム教徒の定住増加が深刻な異文化摩擦をもたらしている。

#### ②日本文化の源泉

海外交流の際、外国人からよく日本文化や宗教について質問される。異文化を知ることは最大の自国文化の理解にもなるが、国際交流では先ず自国文化を説明できることが友好増進に役立つ。日本の地理的条件は、周囲を海で囲まれた島国の為、歴史的に中国大陆の影響を受けつつも、日本独自の文化を育んできた。温暖多湿で四季のある気候や風光明媚な自然は、日本人の繊細な美意識や自然崇拜を生み、地震や風水害などの自然災害が多いことは日本人独自の諦観や無常観を生み出した。また、瑞穂の国といわれる米作りに適した気候や豊穡の大地は、努力が実る勤勉文化を支え、農耕中心のムラ社会を形成して、集団帰属意識の高い文化を育んだ。宗教面では、激しい宗教闘争の歴史が少なく、八百万の神のような柔軟で多元的価値観を生んだ。その結果、異文化移入には柔軟に対応し、既存文化との調整には、都合の良い部分の選択的導入や、外国文化の和風へのモデファイが数多く見られる。

#### ③日本文化の特徴と日本の企業風土

##### A) 日本的集団主義の形成要因

それでは、日本文化の特徴が現在のビジネス風土にどのように影響しているのか。弥生時代以降の日本の歴史では、東北や北海道を除けば、農業が主力産業であった。日本の水田作業における、利水の問題、害虫・雑草除去対策、田植や刈り取り時の短期集中労働などの必要性から、村全体の協同作業が前提となり、運命共同体としてのムラ社会を形成してきた。筆者は、「伝統的ムラ社会の運命共同体の文化が日本的集団主義の精神的DNAと

なり、このDNAに対して儒教の教えが論理的な支えとなっている」と考えている。日本的集団主義の特徴は、集団目的の重視と自己抑制、帰属意識、相互扶助、極端な差の抑制、仲間内の信頼と貢献、勤勉と儉約、などであるが、現在、日本的経営の特徴と言われているものと、大体一致する。

#### B) 曖昧表現と以心伝心の文化

民族的同質性に加え、ムラ社会は全ての仕来りと情報を共有する為に、明確で論理的会話は必要なく、他への配慮心も強く働き、以心伝心として、遠まわしで曖昧な表現や伝達が文化となった。曖昧な表現や以心伝心の文化は、日本人同士なら問題は無いが、論理的言語表現を重視する文化の欧米人や中国人との会話では齟齬を来たし、不親切で不誠実な日本人の態度と誤解されることが多く、注意が必要である。

#### C) 時間を掛けても育てる文化

大変な苦労の水田作りから始まる米作りの農村文化は、「時間と努力をかけて育てていく」文化であり、日系企業の長期経営指向に影響している。海外直接投資のスタンスでも、獲物の居るところに移動してワナを仕掛ける、狩猟民族（ゲルマンなど）のDNAを持つ欧米系企業は、投機的で短期指向が強い。これに対して、日系企業は時間がかかっても成功するまで苦労して育てていこうとすることが多い。その為に、海外投資で見切りの決断が遅く、損失が必要以上に拡大してしまう失敗例もあるが、育てる苦労の過程で経営ノウハウを蓄積し、終には大きな成功を収める成功例も多い。

#### D) 人を信頼した品質管理

日本人のモノを大切に作る心、繊細な美意識、他人への配慮、道（ドウ）へのあくなき追求心、協働作業精神、仲間内の情報共有などの日本文化は、日本の製造業における“人を信頼した品質管理”の企業風土の支えになってきた。これに対し、個人主義が強く、職位による階級差が厳しい米国では、日本的協働精神による労務管理は難しく、IT活用、システム管理、詳細分業とマニュアル管理など専門家によるタテ型統制を重視している。

また、中国も日本とは文化が異なり、個人主義意識が強く情報共有をしないなど集団主義的管理は難しく、日本では考えられないくらい厳しい統制やインセンティブによる労務管理が行われている。日本の工場は、中国の工場と較べると、製造コストでは今のところ太刀打ちできないが、現場の「モノづくり」品質の高さに限ると、日本の工場が多くの中で今でも優位性を保っている。従って、日本に工場を残すには、最新技術の継続的開発力に加え、現場力を高めて優秀で意欲の高い技能者や労働者を活用し、日本でしか作れない価値の高いモノを出していくことが前提となる。

#### ④日本の経営の成功と変革

上記の日本的集団主義文化をベースに、日本企業は、集団的意思決定（稟議制度、労使協議

制度)、長期雇用、年功序列、ローテーションによる社内教育など、「日本的経営」と言われる諸制度を戦後に形成してきた。これ等の諸制度は、労働争議の頻発を無くし、社員の会社への強い帰属意識や忠誠心を醸成し、更に自己啓発や技能習得などを支援するものとなり、戦後の日本企業の発展を人的資源の面で強固に支えてきた。

しかし、前述(1.-④経営管理機能のグローバルスタンダード化)の通り、日本の高度成長が終息し、円高やグローバル経済の急激な進展など企業環境の激変により、これ等の従来型の日本の経営諸制度に対して、グローバル化対応の観点から、見直しや構造改革が喫緊の課題となっている。

## 5. 各国文化の特徴とビジネス風土

### ①米国文化の特徴とビジネス風土

米国文化の源泉としては、開拓移民のフロンティア精神、プロテスタント、多民族混成国家、歴史が浅い、開発努力が報われる広大で豊饒な大地などである。欧州での宗教的圧制、生活苦、飢饉などを逃れ、新天地への開拓移民として移住し、ゼロからの出発で植民地からの独立を勝ち取った歴史と環境は、誰にも束縛されない自由の重視、自立と自己責任、財産や人権の尊重、チャレンジと成功者への賛辞、創意工夫や効率の重視など、粗野ではあるが活力のある男性的文化を生んだ。また、アメリカン・ドリームを求めて世界各国からの集まった移民の混成国家である環境は、秩序を保つ為の明確なルールや契約書の策定と遵守が必要であり、また、団結の為には異文化を超越して共有できる汎用的価値観や論理(民主主義、自由主義、私的財産保護など)の重視が求められてきた。そして、厳しい生存競争をサバイバルしていく為に、明快で強い自己主張や議論の展開、他人の知恵や専門家の活用などの文化を生んできた。上記の歴史と精神風土は、米国文化として現在の米国企業のビジネスの場でも強固に反映されている。個性を尊ぶ個人主義の文化ではあるが、一方で、一戸建て住宅のスタイル、マイカー保有、スーパーやドラッグストアでの買い物、ハンバーガー、コーラ、セルフ方式ガソリンスタンド、プロ野球やアメリカンフットボールなど、生活様式は効率重視の為でもあるが、アメリカンスタイルとして極めて画一的な社会である。また、プロテスタントを主とするキリスト教の影響は、勤勉、休日や私生活重視、神の前の平等と正直、倫理的自己抑制、ボランティア、十字軍的使命感、幸・不幸も神の意思とする世界観、などに反映されている。

筆者は、これらの米国的文化の特徴は、戦略、勇気、身体能力、スピード、専門的機能分担などが重視され、米国の国民的スポーツであるアメリカンフットボールに、色濃く反映していると考えている。

### ②中国文化の特徴とビジネス風土

#### A) 中国文化の源泉

中国文化の源泉を一言で表すのは難しいが、長い歴史の中での支配王朝の幾多の変遷や打ち続く圧制と戦乱の経験、水害や飢饉の暴威を繰り返す広大で多様な自然風土などは、無残に打ち碎かれる理想よりも現実主義や実利主義を生み、真に信頼でき頼れるものは親族と自分のみという個人主義の遺伝子を育て、自己存続の為に自己弁護が強く自分の面子にこだわる。また、過去の支配王朝は古代の神話時代を除けば常に庶民への圧制を続けたことに加え、儒教の影響もあり、厳しい序列社会の文化が社会主義を標榜する現代でも色濃く残る。共産党や政府の高級幹部は、尊称に日本では既に死語になった「閣下」という言葉を今でも使用する。とは言え、年配者への尊敬、親孝行、勤勉、向上心旺盛など、儒教や漢字文化の伝播は中国から韓国、日本にも波及し、共通の文化圏を形成した。また、中国は、ユーラシア大陸国家であり、古代から日本、韓国をはじめインド、ペルシャ、ローマ、モンゴル等との広範な国際交流の経験が有り、漢族が90%以上とはいえ多民族国家である。これ等の歴史と地理的環境は、周辺国を夷狄とみなす中華思想を生んできたが、交渉能力、商売センス、人脈形成力など、中国人の外交的DNAを培ってきたと思われる。

#### B) 仏教の影響

インドで生まれた仏教は、中国に伝わり中国文化と融合して、現世の幸福と極楽往生を祈る大乘仏教にか変わった。また、共産党政権の政策もあり、現在のビジネス世界を通して見る限り、仏教的価値観の影響をほとんど感じない。最近では、少林寺拳法のように、自分の心身を鍛え、強い自分を修練することが一部でブームになりかけている。湿度の高い気候に住む日本人の、湿っぽい無常観のような柔な感傷とは別の、現世的求道心のようなものである。

#### C) ビジネス風土は個人主義、現実主義、実利主義

以上の中国的文化風土の特徴による、ビジネスの場での経験はどんなものであるか。ビジネスの場での中国人は、個人主義や現実主義、実利主義などの面で、日本人や欧州人よりも米国人に似ていると感じることが多い。個人主義は、長所にもなり短所にもなるが、自己主張の強さのよい面としては、日本人よりも積極的に意見や提案が出てくることであり、他人よりも少しでも良い意見を出そうとする意欲がある。その反面で、他人の意見の否定や協調心の欠如も見られ、言い訳や自己弁護の多さになる。同僚やライバルへの対抗心や嫉妬心が強く、悪口や告げ口を経験した日本人マネージャーは多い。現実的で実利的な価値観は、経営者の金儲けに対する強い執着心となり、その為には手段を選ばない行動となりがちであるが、短期利益主義のため、大きな投資をしてもダメと分かればすぐに撤退する変わり身の早さがある。社員の仕事に対する態度も、柔軟で実践的で、手法は粗いが日本人のように迷わない分だけ仕事が早い。一般に、日系企業は欧米系企業に較べて、

主に収入面と人材登用面の理由で、中国人学卒者の就職希望人気はよくない。中国人材の管理においては、金銭的充足に加え、社員の自意識の高さや上昇志向の強さに合わせ、独創心や向上心を満足させる高い挑戦目標を与えることがポイントである。しかし、一人っ子政策後に成人した学卒者には、自省心や忍耐力に乏しく、自信喪失や会社への不満から、簡単に転職してしまう例も多いようである。

#### D) 中国人の交渉力

中国人の交渉力は、4000年の治乱攻防の歴史を生きてきた遺伝子であり、同質の内向き文化に長く慣れてきた日本人では、とても歯が立たない強かさがある。従って、日系企業は、喧嘩に強く自己主張を論理的に展開でき、損得勘定の確りした交渉センスのある人材を選択することが肝要である。社内に必要な人材資源が不足する場合には、外部専門家の経験や知恵を利用することが不可欠となるが、中国の交渉では事態の打開を図る為に、仲介をしてくれる適切な人脈を活用することは大変有効である。

#### E) 中国労働者の勤労観

海爾の急成長と人事管理制度が注目されている。その特徴は、日本的経営とは異なり、厳しい賞罰による徹底した管理統制にある。私は、工場の職場毎に壁に大きく張られた“週間ベスト10”と“週間ワースト10”の氏名リストを最初に見た時は大変驚いた。しかも、ワースト10が続くとクビだとの説明であった。これ等の厳しい統制管理は、成功しているようではあるが、北京から海爾を見学した中国人の知人は、北京の会社でもこのまま通用するかには多少疑問があると言っていた。これ等の厳しい労務管理方式が、中国全土に、汎用的に何時でも何処でも通用するやり方なのか、あるいはGDPが低い水準から急速に拡大している経済発展段階のある時期に、一時的に特定の条件下で通用するやり方なのか、興味のある問題である。奥地からの大量の出稼ぎ労働者が無尽蔵にあり、まだまだ、中国では人手不足は発生しないと思われていたが、最近の華南地方の低賃金労働者不足や離職率増加の報道から考察すると、他の国での例と同じく中国人の労働観も、経済発展や社会体制の変化で急速に変わる可能性が高いと思われる。現在の成果主義による厳しい賞罰制度が労働者にも支持されているのは、“鉄腕飯”や“親方五星紅旗”の国有企業時代の極端な悪平等主義への反動と、少しでも多く稼ぎたい、稼がねばならない低収入世帯の事情が大きい。また、若手労働者の不足や離職率が高くなった理由には、政府の中西部開発政策などで地元での就職口が増えたこと、沿岸部の急速な経済発展でサービス業など低賃金労働者の就職口が多様化したこと、携帯電話の普及で同胞同士の情報交流が増加して、少しでも有利な職場へ転職したい若年労働者が増加したこと、などの事情があるようだ。

#### ③タイ国文化とビジネス風土

タイ国文化は、熱帯性気候で飢饉の心配が無く、東南アジアでは唯一欧米列強の植民地支配

を受けなかった歴史を持つ。また、小乗（上座）仏教の影響が強く、信仰心が篤く物欲には比較的淡泊で泰然自若な国民性である。日本人と似ている点もあり、他意識が強く、他人の心を傷つけない気持ちが強い。従って、労務管理面では、部下を叱る時はプライドを傷つけない遠まわしの表現が必要となる。泰然自若の文化は、人間関係の摩擦が少ない長所があるが、その半面で責任回避、矢面に立つことを好まない、スピード感欠如、改善提案が無いなど、ビジネス現場では中国人と較べて一般的に積極性に乏しい精神風土を感じる。4～5年前の経験例であるが、提携先の中国大手家電企業の経営幹部を案内して、タイの現地会社と一緒に視察したことがある。工場視察の帰途、その中国人幹部は、「設備は我社の中国工場の平均的設備と同程度であるが、我社ならラインを上下二段にしてでも生産性を二倍にできる」と感想を述べていた。日系企業にとって、中国に較べてタイの方が経営のイニシアチブをとり易く、経営面のリスクがはるかに小さいメリットがあるが、国内市場規模の大きさや人的資源の効率性などの面では中国がかなり有利である。

## 6. ビジネスの場で経験する異文化体験

ビジネスの場で遭遇し、特に印象に残っている個人としての異文化体験の事例をあげたい。

### ①時間認識

ヒアリングやインタビューで米国人の訪問をよく受けたが、来訪前には、自己紹介や詳細な質問書等を必ずインターネットで予め送付し、アポイントメントの時間は遵守された。米国人が自・他の時間的効率を重視して行動していることを強く感じた。また、米国の有名なコンサルティング会社の米国人スタッフとの共同プロジェクトに1年間ほど従事したことがあるが、企画書の立案作成のスピードが日本人メンバーの倍程早く、米国流プロ意識に大いに感心した。

一方、中国人との交流では、15年程前には中国人の来訪者が約束時間を守らず、自社幹部のスケジュールとの調整には随分苦労したが、最近では市場経済化のソフト面の効果か、約束時間は正確になってきている。モラルが上がったと言うよりも、中国の15年前は時間がユッタリ流れていたのが、今は市場経済発展で時間が早く流れ、時間効率を重視する価値観に変わったであろう。

### ②服装

商談や見学のための外国人集団の日本の工場への来訪も多かったが、記念撮影の時に、英国人はわざわざそれまで着ていたカジュアルな服装から背広の正装に慌てて着替えを始めたが、オーストラリア人はカジュアルなままであった。また、一般的に米国人は服装のセンス、歯の矯正、身体的スマートさなど、外見を良く見せる事に若い時から高い関心を持っているが、外見は中味をストレートに表現していると考えられる直裁的文化を反映しているのであろうか。

### ③公式の席順

序列社会の中国では、公式の場での席順は極めて重要なことであるが、共産党の序列が行政役職の序列等より優先され、日本人には分かり難く悩ましい問題である。正確に分からないときは、中国側の担当者に必ず事前確認することが肝要である。これに較べて米国人との立食パーティーでは、形式的なことではリラックスできるが、主催者は出席者全員が楽しめる雰囲気の演出が必要。一方、出席者は当意即妙な受け答えと上品なジョークなどの会話が礼儀であり、言動のスマートさが問われる。

### ④中国での宴会

中国での宴会は交流を深める上で、不可欠である。酒の乾杯は宴会では大事な仕事であるが、独酌は不可で互いに酒を注ぎ合い、基本的にはテーブルの全員で行い、一気に杯を空にする。中国人の同席者から宴会の席上で、「この酒を一杯飲む度に、X台の製品を買う」と言われたり、「酒の飲み方であなたの器量と人格が分かる」と言われたりして、緊張したこともしばしばである。中国では、大いに酒を飲んで、しかも乱れずに泰然としていることを、大人の風格とする伝統的文化がある。宴会は主人（ホスト）側が全て負担し、日本的割勘の習慣は無い。食事の量は必ず多い目に出し、テーブルに食べ物が残る事が必要。また、基本的に冷たいものを食べない食文化であり、いくら高級料理店から調達しても、日本式の冷たい弁当などは冷や飯であり、中国のお客様には禁物である。

### ⑤宗教

イスラム教徒は1日4回メッカの方角に向かって礼拝を行うが、就業時間中であることを重視するインドネシアの日系工場でこれがトラブルの原因になったことがある。この世で何が一番大事と思うかの価値観の差である。昔の話ではあるが、日本本社で多くの幹部が集まる周年行事の機会に合わせ、成績優秀な海外会社の経営者表彰を企画した際、欧州の販売会社のユダヤ人経営者から、ユダヤ教の安息日に当たるので出席できないとの返事がきた。そこで、来日の出発の日を通常のウィークデイにし、表彰式の日は仕事でなく、親しい友人に合う為にたまたま立ち寄ったことにしてはどうかと提案してみると、暫くして出席の返事が来た。大変敬虔なユダヤ教徒の老人ではあったが、ユダヤ人特有の柔軟な知恵でジレンマに対して、彼なりにうまく理屈付けと心の整理をしたのではと想像している。

## 7. 異文化ビジネス対応の為に外国人材の活用

異文化ビジネス対応の為に外国人材の活用事例として「本社部門での外国人材の活用」、「中国現地会社での人材活用」、「現地市場販売での人材活用」について体験的に考察してみたい。

### ①本社部門での外国人材の活用

グローバルに多方面のビジネスを展開する企業の場合、商品サイクルの短期化や市場競争の熾烈化の中で、事業環境の地域差を考慮しながら、迅速に市場変化に即応できる戦略を策定するのは容易ではない。その為に、本社海外戦略部門では、目標地域市場に精通した各国の外国人を戦略マンとして採用するようになった。グローバル企業の国際部門では、自分の隣の席の社員が、中国人、韓国人、インド人、英国人等であることは、今や珍しくなくなっている。外国人スタッフの担当業務としては、上記の海外戦略企画の他に、外国人VIP等の来日への応対、海外との現地語による渉外、海外情報の調査収集などである。外国人スタッフは、企業における異文化の通訳や仲介役として重要な役割を期待されている。さらに、単に個々の企業のメリットだけでなく、日本文化と外国文化の両方を理解するバイリンガルとして、結果的に日本の国際交流にも大きな貢献を果たすことが期待できる。

これ等の優秀な外国人スタッフの確保はグローバル企業の競争力に直結するもので、インターンシップ制の活用や日本留學生の採用に加えて、海外での直接採用にも積極的な取り組みが始まっている。

## ②中国現地会社での人材活用

### A) 合併会社の人材面のメリット

中国への直接投資の方法として合併方式をとる場合も多い。合併方式の欠点は、利益分配の必要があることと、スピード経営が望まれる時代に双方の合意に手間取り、意思決定が遅れる場合があることなどである。逆に、長所は、合併相手を通じて経営幹部や専門的スタッフなどの優秀な現地人材の確保が容易なことであり、また、現地の社員が「自分の会社」との意識を持ち易いこと等である。従って、最近の中国の反日デモ発生などのリスク対応の場合には、合併会社の方が独資会社よりも対応を図りやすいのである。

### B) 専門知識より交渉力

現地会社経営において、特に現地人材に任せたい職種としては、販売、労務・人事管理、宣伝広報、消費者相談（クレーム対応）、渉外、訴訟対応など、現地の人心や文化の理解に直接関わることの多い業務分野である。多国籍企業の場合は、地域統括会社を設置して、地域のライン業務を横断的に支援する為、営業、法務、税務、宣伝・広報などの機能を担当しているところも多い。その為、専門スタッフを一部日本より派遣し、現地の専門スタッフや現地専門機関と協力して課題解決に当たらせる体制にしている。私の経験では、現地で難問解決に活躍する人材の資質は、専門知識よりも、むしろ交渉力や社交性の能力の方がより重要である。

### C) 現地人材活用の課題（現地スタッフ）

現地人側の問題点としては、給料や仕事の内容が少しでも自分の期待や能力と異なれば安易にジョブホップしてしまうこと、処遇差の問題などから日本採用で現地に派遣した社



員と現地採用社員とが反目しがちであること、業務絡みでは現地社員同士の情報共有をしないこと（インフォーマル情報の交流は頻繁）などが有る。但し、これ等の問題は、最近の日本の若者にも共通の現象となってきた。

#### D) 現地人材活用の会社の課題

会社の課題としては、日本人駐在者の質の問題が大きい。決断力や指導力の不足の他に、外国語能力や異文化理解力の問題でコミュニケーション能力が不足していること。出張の度に現地人スタッフからよく聞いた日本人上司への批判として、仕事の指示目的や目標が曖昧、達成に要する権限範囲や予算などの付帯情報の不足、業務結果への評価が曖昧などである。日本人同士のボスと部下であれば、ボスの指示が例え簡単でも、なんとなくその場の空気で察知し、不明の部分は自分なりに調査して判断し、とにかく仕事にかかる場合が多い。一を聞いて十を知り、ボスの期待に素早く応える部下が優秀との風土がある。しかし、よほど日本の会社での仕事に慣れている外国人相手でなければ、現地でこの伝達スタイルは全く通用しない。「以心伝心で理解しろと言われてもできません」と、レベルの高い日本語で中国人女性スタッフから苦情を聞いたこともある。彼女にすれば、上司との会話で納得できるまで内容聞き、場合によっては方法について提案し、予め大筋の了解を取っておきたいし、可能なら指導も受けたいとの当然の考えである。優秀な現地スタッフの活用には、忙しくても手を抜かず懇切丁寧に指導し、結果へのフォローをキチンと心がけないと、部下を失望させる。優秀な現地スタッフの望みは、業績への高い評価と自己のスキル向上である。

#### E) 駐在責任者への明確な権限付与

日系現地会社の経営管理組織の課題としては、先ず、日本人駐在責任者の決定権限が曖昧であるか不足していることであり、これは現地人材への指導力不足や権威の失墜に繋がる。更に、日系企業によく見られる課題として、ITネットワークによる情報伝達システムの整備遅れ、業績評価基準の不明確さ、メリハリの効いた成果主義導入の遅れ、現地社員の幹部登用の遅れなどがあり、優秀な外国人材の採用の障害となっている。解決策のポイントは、優秀な駐在責任者を選び、明確な権限を本社として付与し、優秀な現地人材と協力して課題解決に当たらせることである。真に優秀な人材であれば、駐在責任者は、外国人でも良いし、女性でも良いし、若くても良い。

#### F) 現地人材の処遇と登用

学卒中国人の日系企業への評判は、欧米系企業に比べて良くないが、その理由としては、日系企業の方が、報酬が少ないことと、幹部（特にトップ）への登用が少ないからと言われている。報酬の問題については、日系企業も真に実力や実績がある社員には、今後は欧米系企業に遜色のないレベルに近づける改善がなされるであろう。一方、現地トップへの

登用の問題は、一朝一夕には解決しない。一般に米国系企業と較べて、日系企業に中国人トップが少ない理由については、以下のことが考えられる。イ) 米国は元来の多民族国家であり、中華系米国人や香港系中国人の活用が容易であること。ロ) 米国人は外見的にも中国人と異なり、また専門家に任せる機能分担の文化があり、初めから中国人に任せることから出発し、自らは投資家の立場にある。一方、日本人は外見的に中国人に似ており漢字文化を共有している為に、努力すれば中国で自らできると考え易い。ハ) 日系メーカーは、モノ作りには時間をかけてでも、自ら育てたいとの思い入れがある。ニ) 米国企業は、経営方針、権限、責任、ルールなどが明文化されているが、日本企業は社内の空気を阿吽の呼吸で感得して業務推進するところがある。ホ) 日系企業の場合、海外事業方針についてはまだまだ安定的な経営施策の継続とはいかず、常に状況判断しながらの変革途上であり、日本側との擦り合わせが多くなる。その為に、社内情報や人脈等の点で、日本人トップの方が好都合である。特に、広範囲に多様な事業を行う総合電機メーカーなどの現地責任者の場合は、日本側との頻繁な折衝は避けられない。

### ③現地市場販売での人材活用

日系製造業の東アジアへの海外進出は、第三国向け輸出加工拠点の設立が目的で始まったところが多く、海外市場販売は日本からの輸出がメインであった関係で、海外市場への自前の販売基盤の整備は製造基盤に較べて遅れた。しかし、中国や東南アジアの経済成長率が高くなり、現在は販売市場としての事業拡大が急務となった。また、最近はBRICsと言われ、ロシアやブラジル、インドなども人口大国、資源大国として、消費市場の発展が注目されるようになった。多国籍企業のグローバル販売戦略として、ブランド戦略、新技術の応用、成功ノウハウ等はグローバルに共通適用すべきであるが、地域マーケティングは地域特性や文化を熟知してのローカル対応が不可欠である。即ち、グローバルな戦略やノウハウと地域市場の戦略やノウハウを融合させる展開が必要である。成否はグローバルな販売戦略の本質を理解し、地域市場に適合した販売戦略を創造的に展開できる、現地の優秀な人材の獲得如何にかかっている。地域販売戦略としての、人的ネットワーク構築、現地商談、地域文化にあった商品ネーミングや宣伝広告、マスコミ活用などの活動は、優秀な現地人材を責任者として任せる体制確立が望まれる。従って、先ず第一に必要な戦略は、海外市場で企業家精神を持って創造的に販売拡大を図れる優秀な地元の人材を、外国企業が如何に見出し、確保するかの方策である。

## 8. 中国や米国とのビジネス交渉

海外ビジネスは交渉で始まり、交渉で終わるというのが実感である。日本で日本人を相手にビジネスを行う場合にも当然交渉は必要であるが、予め結論や結果の予測がある程度可能であ

る場合が多い。然るに、海外ビジネスでは全てが交渉次第であり、結果の予測が難しい。この難しい交渉過程を楽しめる性格の人は海外ビジネス向きであり、逆に苦勞と感じる性格の人は海外要員向きではない。

#### ①中国とのビジネス交渉

##### A) 体験事例

交渉はビジネスが戦争であり、ゲームであることを痛感する舞台となるが、何よりも「敵を知り、己を知る」ことが最重要である。中国で交渉するために現地訪問した際に、自分の方は全く覚えていなかったのに、現地の一人から「X年前にYでお会いしましたね」と言われて驚いたことも一度でない。「あなたのことは、調べてよく知っていますよ」という友好心の表れであり、牽制でもあるのだろう。1990年代の初め頃の事業進出交渉では、「早く当地に進出しないと貴社のライバルが先に決めますよ」というライバル同士を競わせる交渉戦術を、耳にタコができるくらいアチコチで何度も聞かされた。担当者間で何日も交渉してやっと合意に達した内容を、省の責任者が最後に出てきてアッサリとひっくり返されて、啞然としたこともある。これは、中国流の息の長い交渉の中で、経験の無い案件の関連情報をできるだけ収集し、学習の機会に利用していたと思われる。また、長いネゴの間中、先方が頑なに妥協案を拒んでいたのに、日側の帰国の飛行機便の出発間際になって、突然に合意できそうな妥協案が出てくることもあった。これは、その当時の中国の常套の交渉術のようであったが、慣れてくると逆にこれを日側が逆用することもあった。中国人は皆商人と言われるが、露天商や観光地の立ち売りとの売買交渉の際、値段が高いからと商談を止めてバスに乗りかけると、突然価格が1/3に下がる経験と全く同じである。また、日本から会社首脳と一緒に出張した正式契約式の前の晩に、突然、相手が日本側の宿泊ホテルにやって来て、「内容を一部変更しないと明日の正式契約はできない」と日本のサラリーマン社会の弱みにつけ込んだとも思える修正提案を受けたこともある。逆に、ある省で長い交渉の末に、当方の我慢が限界になり、机を叩いて「交渉はこれで終わり、すぐに帰国する」と宣言した途端に、相手が妥協の姿勢を示したこともあった。これは後からの話であるが、省には中央政府からの予算獲得の問題があり、ギリギリの交渉をしたというエビデンスが必要であった為とのことであった。また、中国企業は、交渉中に自社に不利な内容が出てくると「これは政府の規定や方針でできない」とよく発言するが、この場合は「その内容が公式のものであれば、証拠文書をコピーで提出して欲しい」という主張が必要。文書で出すとなれば、相手も迂闊なことは言えないし、後で専門家に真否を聞くことも可能となる。交渉では、日本側もいろいろ勉強して相手の実情や関連法規をよく知っているとさせることは、極めて大事な駆け引きでもある。自社内に特定分野の専門家や情報が不足する時は、外部の多方面の専門機関を活用することは有用である。相手国の法

律や行政方針，社会情勢，相手企業の裏事情まで，「情報の量と質」は「交渉者の資質」とともに，交渉結果を決定的に左右するものである。

#### B) 交渉スタイルの変化

ところで，中国とのビジネス交渉での留意点の一つとして，中国側の交渉相手は世代によって，かなりカルチャーやバックグラウンドが異なることである。文革時代を挟んで，それ以前の世代の指導層と終了以降の学卒人材には大きな差があり，特に文革終了直後に大学で熱心に勉強した年代の人材が一番優秀と言われている。欧米や日本への留学経験者を中心に，経営学や経済学を修め，外国語能力や国際センスも高い多くの若手人材の登場で，以前と較べて中国ビジネスの交渉スタイルは大きく変容しつつある。これは，WTO加盟もあり，グローバルスタンダードに沿った会話ができる割合が増えたことを意味するが，日本人にとって交渉が以前より容易になることを必ずしも意味していない。

#### C) 日本人

一般に，交渉の場で日本側当事者がハンデになりやすい例として，自社の交渉方針や意思決定者が具体的でないケースである。中国企業はトップダウンであり交渉の場で即断できるが，日本の場合は稟議や取締役会に上程が必要な場合もあり時間がかかる。また，日本と中国が漢字を共有していることで逆に契約文章の解釈でトラブルになることもある。同じ漢字が日本と中国で微妙に意味が異なることもあるが，根本的な問題は，日本人が契約に際して微に入り細をうがう内容に拘らないことである。日本では，決めていないことは「双方の良識や善意に従って対応する」性善説であり問題ないが，海外では当然の如く「決めていないことは何でもできる」と解釈される。日本人的な常識や善意だけでは全く対処できない世界の現実やリスクがあるからこそ，契約や保険があることを日本人は忘れてはならない。それ故に，日本の人材教育の中で，国際交渉能力についてはもっと重視していく必要があると筆者は強く訴えたい。

### ②米国とのビジネス交渉

#### A) 普遍的原理原則の主張

国際交流時代にあって，日本人が米国流の交渉術から学ぶことは多い。経験からみた，米国文化に立脚した交渉術の主な特徴を考えてみたい。一般に米国人はプレゼンが巧みであるが，小学校時代からプレゼンの授業があり，家庭での子供のしつけでも自己主張と自己責任を教育される。多民族国家では，価値観や出身国文化の差などを超越する，論理的プレゼン能力が生存競争で必須であるところが，同質集団の日本人社会と全く異なる。同じ意味で，明確なルール作りや詳細な契約による権利や財産保護が必要になる。その為に，米国流の契約書は弁護士の指導によって，日本に較べてはるかにボリュームの大きい詳細な契約書が作成される。また，交渉の場に専門家として弁護士が代理人やアシスタントと

して出席する。その戦術の特徴は、情報収集と分析の重視であり、多様な専門家や人脈、時には米国政府の力も活用する。日本人は原理原則の意識や主張が弱く、最初から落とし所を考えた交渉をするが、米国企業は最初に原理原則を強くぶつけてから漸次妥協を図る。日本人は「Yes, But」であるが、米国人は「No, But」である。交渉に当たっては、自社の交渉目的や獲得ターゲットを明確にしているために、精力的な交渉での短期決戦を好む。とは言え、中国では全ての情報がオープンでなく、詳細で正確な企業情報の把握が難しいうえに、中国企業が自らの利益達成まで根気よく交渉を繰り返す為、交渉には強いと思われる米国企業も中国企業との交渉では、意外に苦勞しているケースも有るようだ。

#### B) 欧米系企業の強かさ

しかし、最近発表された、IBMのパソコン部門の中国企業レジェンドへの売却、フランス企業アルカテルの通信部門と中国企業TCLの携帯電話合併会社設立、同じくフランス企業トムソンのテレビ部門とTCLとのテレビ合併会社設立などの例では、中国企業側の大胆な世界企業への拡大戦略に乗じて欧米側が交渉戦略面で強さを示したように感じられる。東インド会社などの植民地経営に始まる欧州の長い海外ビジネスの経験・ノウハウがあり、治乱興亡を繰り返して、外交面でも権謀術数を巡らせてきた歴史から来る文化的強かさであろうか。

### 9. 終わりに―国際交流は、文化の差よりも共通点の認識を

#### ①グローバル化の進展とアイデンティティー

経済や社会のグローバル化による国際交流の拡大やインターネットの発達、英語を中心とする外国語教育の普及などで、各国文化のクロスオーバーや標準的文化のグローバル化が急速に進むにつれ、逆に、各国や各民族による文化的アイデンティティーの主張が強くなる反動も起きている。マーケティングにおいても、IT関連やデジタル製品などは世界的にスタンダード化が進むが、一方、家電製品などは地域の文化や生活環境により依然として差が大きい。

#### ②文化は時代により変わる

異文化は、外国との間だけでなく、日本企業同士でも業種、規模、歴史の差により企業文化の違いは大きい。また、日本人同士でも、世代や地域によって大きな差がある。これは、文化や思考特性も経済環境、政治社会体制、教育、雇用環境等で大きく変わるものであることを示している。最近の日本の大きな社会現象であるニートやフリーターと言われる若者の意識と、生き残るのに必死であった、終戦直後の若者の意識とは全く異なる。中国も文革を挟んで、その前後の世代間では全く異なるカルチャーになっている。

#### ③各国文化の差も相対的、平均的なもの

各国の異文化特性と言われているものも、あくまで比較の問題であり、平均値的なものである。米国系会社勤務の日本人は米国人マネージャーから「日本人社員は仕事を一人で考え過ぎ」と指摘され、一方、日系会社では反対に日本人マネージャーがアジア人社員に同じ指導をしている例もある。

④異文化交流により、相互理解や友好増進は可能

文化の違いは、価値観や生活様式の差であって、優劣の差ではない。異文化理解の為には、世界各地に自ら行ってフェイス・ツー・フェイスの人的交流を拡大することが理想であるが、若者やインテリ層を中心に、共通のカルチャーで交流できる人材が世界的に増えている。友好増進や交渉成立には、双方の利害や文化の違いの認識よりも、共益や共通性を強調する方が有効で価値がある。

⑤異文化のシナジーで独創性と普遍性を追求

異文化集団は、意思統一面では効率が悪いが、異文化をシナジーすることで、単一文化よりも独創的で、より普遍性の高いアイデアがでる可能性が高い。シリコンバレーの成功も、広範な文化と国籍の人種が、果敢なチャレンジ精神や欲望を持って離合集散し、多様な情報交流を行うことで成功した。また、生物の生殖では、近縁よりも、遠くにいる仲間との交配が遺伝的に有利である。

⑥日本の内なる国際化と日本文化の魅力発信

米国の繁栄は、ノーベル賞の受賞者やトップレベルのスポーツ選手をみても、世界中よりアメリカン・ドリームを求めて優秀な人材が集まるからである。魅力のある地域（または企業）に有為の人材や金や情報が集まり、それによりその地域（企業）は更に発展する。少子高齢化が急速に進む日本の活力維持には、海外展開だけでなく、外国からの人、モノ、金の流入を継続的に増加させることが必要である。その為には、外国人にとって文化面でも生活環境でも、魅力のある日本（企業）作りという内なる国際化が不可欠である。同時に、アニメやゲームソフトだけでなく、映画や音楽、日本食、観光資源、高等教育など、広範囲に多様な手段で、日本（企業）文化の魅力を海外に発信していくことも重要である。

参考文献

- 1) 永尾正章・茂垣広志編著「これからの国際経営戦略」ジェトロ1996年
- 2) 経済産業省「平成16年海外事業活動基本調査」官報
- 3) 河谷隆司「アジア発異文化マネジメントガイド」PHP研究所2003年
- 4) 青木昌彦「移りゆくこの10年動かぬ視点」日本経済新聞社2002年
- 5) ジェームス・C・アベグレン「新日本の経営」日本経済新聞社2005年
- 6) 西堀榮三郎「ものづくり道」ワック株式会社2004年
- 7) 浅野裕一「古代中国の文明観」岩波新書2005年

- 8) 守屋敦「活かす論語」日本実業出版社2003年
- 9) 村山まこと「中国人のものさし・日本人のものさし」草思社1995年
- 10) 産経新聞外信部監訳「中国人の交渉術」文芸春秋社1995年
- 11) 張晟「中国人をやる気にさせる人材マネジメント」ダイヤモンド社2005年
- 12) ハロラン美美子「異文化体験」日本経済新聞社1992年
- 13) 小池弘道・ジョリー佐々木幸子「日本の常識はどこまで通じるか」風媒社1999年

(2005年10月11日受理)